

STRATÉGIES DE CHANGEMENT : À LA RECHERCHE DU SENS

Olivier du ROY

LA STRATÉGIE, HORIZON QUI DONNE SENS À L'ACTION

Les refondations, type BBZ, Qualité Totale ou Reengineering voudraient réinventer l'entreprise à partir de l'évidence du Client : elles s'enlisent souvent dans de simples rationalisations productivistes faute d'attaquer le niveau proprement stratégique : celui de la valeur offerte ou à offrir au client.

Mais la reconfiguration (redesign) d'une organisation concerne tout autant ses structures ou architectures que ses outils de gestion et ses modes de management. Ici encore, à ce niveau du fonctionnement et du management des équipes, la stratégie, c'est-à-dire la visée du client, faute d'être partagée par l'ensemble des couches de l'organisation, n'est pas atteinte ou pas maintenue. La stratégie n'est que « déclinée » d'échelons en échelons, sur la cascade de l'organigramme. La visée n'éclaire plus par le sens ou la finalité. Les objectifs ou indicateurs de performance locale ne sont plus transparents à l'éclairage d'un horizon visé qui donnerait sens à l'action ou aux efforts demandés.

Ces deux « tassements » sont corrélatifs : d'un côté le reengineering s'affaisse en rationalisation de type « downsizing », de l'autre les remobilisations managériales retombent en injonctions d'objectifs prescrits. Résultat des courses : on n'a pas redynamisé l'organisation et le corps social autour d'enjeux qui fassent sens et provoquent à l'implication gestionnaire.

LES DEUX VERSANTS : LA RECONFIGURATION ET LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE

Le premier versant de ce problème est traité par P. BESSON : celui du reengineering d'une organisation à partir de la stratégie. Le second, traité par S. REGOUT, pourrait s'intituler : le management à partir de la stratégie. Il y a une certaine symétrie : car si **la reconception de l'organisation** doit -pour créer la rupture innovatrice - s'accrocher à la stratégie véritable, c'est-à-dire celle qui s'interroge sur la valeur ajoutée pour les clients (l'offre qui différencie), **le fonctionnement et le management de cette organisation** doivent également s'accrocher à la stratégie, c'est-à-dire à des « résultats » qui soient rapportés à la stratégie et rendus lisibles par tous les acteurs dans la ligne de visée de cette stratégie.

Ceci fait partie du reengineering de l'organisation, non plus dans ses

choix structurants mais dans son fonctionnement quotidien. D'où l'idée de renouveler la pratique du « management » à tous niveaux, ou du **pilotage** : mot qui convient mieux, car il est moins « connoté » hiérarchiquement et peut s'entendre aussi bien au niveau d'une direction générale que d'une activité ou d'une équipe de base.

LE PILOTAGE, AVEC VISIBILITÉ SUR LE CAP STRATÉGIQUE

Nous opposons « pilotage stratégique » au traditionnel « management par objectifs ». Le management par objectif est opaque pour les acteurs du point de vue de la stratégie-client et du « sens » de l'action. Du moins devient-il de plus en plus opaque à la visée stratégique à mesure que l'on descend dans les couches profondes de l'organisation. Dans la « déclinaison » des objectifs, le sens se perd en se fragmentant. Ce n'est plus qu'une « distribution » de résultats intermédiaires à titre d'objectifs assignés (sans plus de transparence sur la visée).

Le « pilotage stratégique », lui, affiche en permanence la visée stratégique et fait construire par les acteurs, aux différents niveaux et en fonction de l'analyse qu'ils font de leur champ d'action, les objectifs intermédiaires qui sont sur le chemin de la visée stratégique.

Ce qui rend possible ce type de pilotage, c'est d'afficher la stratégie. Les objectifs stratégiques doivent être lisibles comme des défis dans le sens de la visée stratégique. Ils sont des défis et non des prescriptions. Ils déploient et font valoir des enjeux.

Ensuite, il faut encore créer les conditions d'un véritable engagement. Les objectifs « distribués » ne créent aucun engagement. Ce qui crée de l'engagement, c'est la possibilité donnée aux acteurs de construire leurs plans d'action à partir d'une situation analysée dans ses écarts aux « objectifs défis » et en repérant les leviers d'action qui leur sont accessibles.

Le « pilotage », ce sera alors tout à la fois la mesure des résultats de l'action (indicateurs et tableaux de bord assortis aux plans d'action) et la capacité de corriger l'action pour rectifier l'orientation ou les résultats. Ce processus doit être repris à chaque niveau de responsabilité. Il doit descendre jusqu'à l'équipe de base. A cette seule condition, le changement se fera en profondeur et mobilisera, parce qu'il donnera du sens à l'action.

DU MANAGEMENT PAR LES OBJECTIFS AU PILOTAGE STRATÉGIQUE

Stany REGOUT

À côté des efforts de reconfiguration de l'organisation (articulée sur des choix stratégiques ambitieux, en ligne avec les processus qui créent la valeur pour le client et dotée de ressources et d'équipes compétentes) reste la question de sa dynamique : **le ressort et l'animation de la performance**. En effet, les marges d'autonomie plus grandes confiées aux équipes opérationnelles ne porteront leurs fruits que si elles sont structurées par une véritable *implication gestionnaire* des acteurs au sein des processus auxquels ils doivent contribuer.

Lorsqu'on a fait le pari de la responsabilisation des équipes opérationnelles, modifié les rapports hiérarchiques, donné de l'autonomie, constatant qu'il devenait illusoire de vouloir tout prescrire, il faut mettre en place à chaque niveau d'acteurs d'autres représentations, d'autres systèmes de régulation et d'autres outils de gestion, en un mot : *un autre contrat*.

1 ● Pourquoi l'implication pose-t-elle problème ?

Face à un environnement plus concurrentiel, plus complexe, dans une économie de variété dynamique, le rêve est de mettre en place d'un *seul coup* des organisations capables de réagir plus vite, de se montrer à la fois moins coûteuse et plus flexible, de lancer à tout moment une innovation; là où, par inertie culturelle et sociale, elles sont et resteront sans doute encore longtemps pesantes, routinières, cloisonnées.

L'observation de la difficulté à changer sur le terrain, contraste singulièrement avec l'empressement des états majors talonnés par le marché et la concurrence. Ce qui nous interpelle particulièrement aujourd'hui, c'est la persistance de leur discours exhortatif, alors que manifestement les formules « *le client dans la tête* », « *retard de compétitivité* », « *plans turbo* » ne font plus recette !

À défaut d'autre chose, on ressort les clichés; et nous sommes surpris d'entendre dans la bouche de nos managers lorsqu'ils parlent des organisations :

- « *Il faut expliquer les enjeux économiques, réapprendre à dialoguer avec le personnel...* »
- « *Il faut former nos opérateurs; nos Agents de Maîtrise doivent devenir des animateurs, des managers ...* »
- « *Il faut assigner des objectifs à chacun, expliciter mieux les fonctions, verouiller les procédures (voir ISO 9000)...* »
- « *Les hommes seront toujours des hommes, il leur faut un bon chef... ce qui les intéresse, c'est uniquement le coefficient, la rémunération* »

Paroles qui trouvent leur contrepartie dans un certain désenchantement des opérationnels :

- « *Pourquoi en faire plus, puisqu'on n'a rien à y gagner ...* »
- « *On veut nous faire endosser plus de responsabilité, mais on n'est pas payé pour ...* »

Ceci n'est sans doute que le reflet de la nostalgie d'un mode de management "ancien régime", à réactualiser pour coller au contexte social du jour et à la philosophie des nouvelles organisations que nous voulons développer.

Plutôt que d'exhorter, nous préférons chercher comment muscler l'organisation de l'intérieur, lui donner du *ressort* : développer les réflexes d'initiative et de coopération, programmer les boucles d'apprentissage; bref, accumuler un potentiel de réactivité au sein même de l'organisation. C'est ce qui devrait permettre aux équipes opérationnelles de piloter au plus près, parce que s'étant approprié les enjeux de la performance, elles détecteront plus vite les erreurs, les obstacles ou les opportunités et parce qu'elles auront sous la main les compétences et les informations pour réagir.

C'est ce qu'on appelle souvent aujourd'hui : la *mise en tension* de l'organisation.

2 ● Pourquoi est-ce si difficile ?

La difficulté provient des pesanteurs, des déphasages, des cloisonnements sociaux et organisationnels forts, surtout dans les grandes entreprises, qui ne changeront pas rapidement et qui vont totalement à l'encontre de la dynamique recherchée.

Les différentes couches de l'organisation n'ont pas la même visibilité sur l'environnement. Qu'on le veuille ou non, elles n'ont pas la même perception des enjeux, elles ne travaillent pas dans le même « *espace-temps* »; elles n'ont pas les mêmes valeurs, les mêmes rituels, le même langage; elles sont souvent mal *câblées* et ne disposent donc pas du même niveau d'information, elles *coopèrent* difficilement...

Il faut aussi compter avec les freins structurels et culturels, ces alibis invoqués consciemment ou inconsciemment par toutes les catégories d'acteurs pour justifier leur impuissance à être eux-mêmes acteurs du changement. Ce qui explique en partie les "routines défensives"⁷¹ que nous observons particulièrement ces jours-ci un peu partout en Europe.

Ce sont notamment les corporatismes des métiers et les systèmes de classifications.

Centrés sur les techniques ou les fonctions, ils constituent à la fois un mode de représentation fort de la valeur du travail et de sa rémunération, mais c'est aussi un formidable obstacle aux coopérations transversales et, paradoxalement, cela inhibe l'apprentissage et bloque la progression de carrière de ceux-là même qui les défendent.

Dans une entreprise de service public, alors qu'à l'évidence certaines prestations nécessiteraient un regroupement de compétences techniques au sein d'une équipe pluridisciplinaire, le personnel et ses représentants s'opposent formellement à la constitution de telles équipes et préfèrent maintenir l'indépendance de chaque corps de métier. Pourtant la structure actuelle des métiers freine toute progression dans les qualifications individuelles et menace finalement l'emploi par recours à une sous-traitance privée, qui s'est organisée, elle, de façon plus efficace.

C'est encore souvent, au delà du discours sur la transversalité, la persistance et même parfois le renforcement des représentations classiques de l'organisation : « aux opérationnels de faire de la productivité », aux ingénieurs de concevoir les projets techniques, au labo d'assurer la qualité, le social à la DRH, les formateurs dans les salles de cours ...! »

Ajoutons à cela le peu de visibilité sur les processus en prise sur les attentes du client et la non adéquation des systèmes d'information, centrés d'avantage sur la comptabilité et le contrôle des coûts, plutôt que sur le pilotage et la performance.

Enfin parce qu'il y a trop de « *non-sens* » pour les acteurs de l'entreprise, dans le discours et dans l'action :

- Ceux du « *pont supérieur* » qui parlent du « *client dans l'atelier* », et qui ont oublié que dans la salle des machines on travaille dans le bruit, dans la chaleur, avec des équipements qui tombent en panne... sans le moindre hublot. Y sont-ils d'ailleurs jamais descendus ?
- La recherche effrénée de la productivité par l'automatisation et la réduction des effectifs, alors qu'on annonce que la ressource majeure de l'entreprise c'est la « *ressource humaine* » !
- L'embauche en production de jeunes plus qualifiés, à qui on ne peut offrir des fonctions d'encadrement parce qu'ils n'ont pas l'expérience... mais qui sortent d'écoles techniques dans lesquelles on les a fait rêver des hautes technologies en col blanc, loin de la réalité des ateliers.
- L'exhortation à la motivation, l'effort, l'engagement, la productivité, alors qu'en aparté on parle de coût du travail, de réduction d'effectifs, de plan social, voire de cession de l'activité à un concurrent...
- L'inversion de l'espace-temps : une pression économique et technologique à court terme et des changements culturels ou organisationnels qui se jouent sur le long terme...
- L'inversion des fonctions stratégiques : un discours du management très explicite sur les moyens, les réductions de coûts, la productivité, les effectifs; mais souvent pas assez explicite sur la vision, sur la stratégie..
- La masse des informations de reporting et l'énergie que cela consomme - exigence des états majors - confrontée à l'indigence des ressources et des informations disponibles pour le pilotage des processus opérationnels.

Non-sens d'un monde où il faut ramer toujours plus vite, avec moins de rameurs, sans visibilité de la contrepartie qu'ils pourraient en attendre.

3 ● Que pouvons-nous construire concrètement ?

Reconstruire le sens autour d'une vision stratégique de l'activité

Dans cette période de doute, de crise, il nous paraît élémentaire pour pouvoir mobiliser les acteurs, de proposer des mesures qui font sens pour tous, autour d'une vision stratégique qui présente un minimum d'ambition, même s'il y a de l'incertitude. Quelque chose qui fait sens, parce que fondé sur une espérance de jeux gagnants : une nouvelle proposition de valeur pour le client, le développement - ou au moins la survie - de l'activité, de réelles opportunités professionnelles pour le personnel.

Un exemple récent nous a frappé dans une unité d'un important site industriel de la chimie. L'activité de cette unité se trouvait menacée depuis plusieurs années. Elle continuait pourtant à fabriquer un produit de qualité, mais la rumeur circulait d'un arrêt, de revente de cette activité jugée "non stratégique" en haut lieu. En même temps le site se réorganisait : mise à la préretraite pour les anciens, embauche de jeunes opérateurs qualifiés dans les activités les plus

porteuses, investissements significatifs, injonctions de productivité partout. Malgré cela, on enregistre des grèves et une morosité généralisée, même chez les jeunes, malgré tous les efforts de l'encadrement.

Reprise en main par un nouveau responsable, l'unité en question se voit octroyer son autonomie, un délai, un minimum d'autorisation d'investissement. D'un seul coup, l'équipe d'encadrement retrouve la vigueur nécessaire pour reconstruire une vision partagée de son organisation et réussit à mobiliser énergie et compétence à tous les niveaux.

Pour nous impliquer dans une activité, nous avons tous besoin d'un minimum de repères crédibles sur notre marché, notre stratégie, nos ressources, d'une stabilité raisonnable en termes d'emploi; et ceci nous paraît particulièrement vrai si nous misons sur la responsabilité et l'autonomie du personnel d'exécution.

De la productivité à un système d'objectifs articulé sur la vision stratégique

Le contrat d'objectifs est le pendant indissociable de l'autonomie. C'est aussi une façon de contribuer à la construction du sens : un objectif sera d'autant mieux approprié par une équipe qu'il traduit concrètement, pour les acteurs concernés, leur contribution aux processus qui créent de la valeur pour le client.

Dans une brasserie, à la sortie de la chaîne de conditionnement, les palettes de fûts et de bouteilles sont pris en charge par le service "distribution" qui met en stock, gère les commandes, charge les camions, livre aux grandes surfaces et marchands de bière ou entrepositaires, récupère les fûts et bouteilles consignés pour réalimenter la chaîne de conditionnement.

Tributaire d'une organisation Taylorienne et regardé avant tout comme un coût, ce service voit sa productivité baisser : maladies, absentéisme élevé... et se trouve même menacé de cession à une firme spécialisée de transport.

Ayant pris conscience de la valeur stratégique de ce service, qui constitue un interface journalier avec sa clientèle, le management décide de le réorganiser en jouant au maximum sur l'autonomie et la responsabilité de ses équipes de manutention.

D'une logique d'objectifs basés sur la productivité main d'oeuvre et le contrôle des temps alloués, on passe à une logique de "satisfaction client" centrée sur la qualité de service et notamment sur la rigueur et la ponctualité de la livraison ou de l'enlèvement des commandes. Cet objectif mesurable en temps réel, immédiatement significatif pour le personnel du brasseur et de ses clients, est rapidement approprié par les équipes.

Libres de s'organiser pour gérer un lot de commande sur leurs 8 heures, les équipes innoveront rapidement dans l'organisation du stock et des manutentions, là où auparavant le déficit de sens et l'absence d'autonomie avaient totalement démobilisé le personnel.

Finalement les gains organisationnels obtenus ont dépassé largement ceux qu'avaient présenté la firme de transport pressentie pour la reprise.

Un système de pilotage instrumenté au niveau où se construit la responsabilité.

Si dans les produits de consommation grand public, comme c'est le cas pour notre brasserie, le lien entre la valeur pour le client et la contribution des équipes opérationnelles est particulièrement visible à tout niveau, dans les activités industrielles, la chose est beaucoup plus difficile.

Il faudra ici s'efforcer de choisir un *découpage en unités*² qui permette d'affecter à chaque équipe un périmètre de responsabilité homogène avec une étape critique de la valeur ajoutée. Quant aux objectifs formulés pour ces équipes, ils ne pourront être contractualisés que si elles disposent, dans leur périmètre, des compétences et des moyens pour mesurer et pour corriger les écarts de performance.

Il faut bien admettre que la responsabilité n'a de sens pour une équipe, au delà du strict respect des procédures, que si elle a été dotée des moyens et de l'autonomie nécessaire pour comprendre et ajuster son action en vue de la performance attendue.

Un objectif formulé en termes de productivité globale, très significatif pour un dirigeant, mobilisera peu l'atelier.

Dans une usine qui fabrique des matières (TiO₂) qui confèrent des propriétés de "blancheur" aux peintures, papiers, plastique, la division du travail est organisée par postes de travail, centrés sur la surveillance et la conduite d'appareils, conformément aux procédures certifiées ISO 9002.

La qualité du produit dépend en particulier de deux étapes du procédé qui confèrent une granulométrie et des caractéristiques de

surface aux particules du produit, caractéristiques dont la régularité est essentielle pour la mise en oeuvre dans le procédé du client.

Il est donc envisagé de redéfinir les métiers autour du broyage d'une part et du traitement de surface d'autre part. Cependant, dans l'état de la technologie, on a du mal à déterminer une mesure de la qualité du broyage accessible aux personnel d'atelier. Pour ce même personnel, le lien entre la granulométrie, les caractéristiques de surface et leur impact sur le procédé du client est loin d'être évident. Des actions ont donc été programmées pour construire ce lien par des contacts avec les clients et le développement d'une instrumentation adéquate.

Remettre en phase les horizons du travailleur, de l'unité de production et du client

Il y a forcément un décalage d'intérêt, de lieu et de temps, entre l'univers du « producteur » de bien ou service et celui du « client », surtout dans les activités industrielles. L'effort de celui qui construit, les aléas auxquels il fait face en permanence ont a priori peu de valeur aux yeux de son client. Symétriquement la valeur d'usage du bien ou du service, l'urgence d'un délai de livraison, ne sont pas nécessairement présents dans l'acte de production. Enfin les enjeux économiques pour l'unité de production, les contraintes de trésorerie et de rentabilité, ne sont pas non plus la préoccupation première du personnel d'exécution.

Pour que les objectifs qui se réfèrent à l'horizon du client et de l'entreprise prennent leur sens à l'échelle de l'unité de travail, il convient d'y poser le bon *câblage* pour faire voir et savoir ce qui se passe, en quoi on a contribué au résultat d'une commande ou d'une campagne, en quoi on a progressé dans le déroulement d'un processus, quelles ressources on a consommées.

C'est absolument nécessaire pour être en mesure de piloter à l'horizon pertinent et pas seulement sur son poste de 8 heures.

Dans une unité de production où la variété des produits est grande et où il faut enchaîner des opérations qui constituent un cycle de plusieurs semaines, il y a un enjeu fort à responsabiliser les équipes de fabrication à la fois sur la productivité et la qualité des opérations pendant leur temps de travail et sur le temps de cycle d'une commande. A ne pas leur donner de visibilité sur l'avancement du cycle à l'horizon du mois, ils prennent du retard en début de cycle et doivent ensuite cravacher pour tenir les délais. Cela génère de la tension, de la non qualité, des retards de livraison et de facturation.

Un effort tout particulier a porté sur la construction d'indicateurs de résultats permettant aux équipes de se situer au jour le jour, à la fois sur la qualité et la productivité du travail journalier et sur la progression de chaque commande.

Des objectifs explicites de développement des compétences et de l'organisation

Miser sur la responsabilité des équipes de base, en leur affectant un espace d'autonomie, c'est aussi admettre qu'elles seront capables de progresser en compétence, de proposer des améliorations techniques et organisationnelles pour atteindre les résultats qui leur sont demandés. Dans cette optique, il ne s'agit plus de faire quelques « cercles de qualité » ou d'accorder une « réunion d'expression ». On doit au contraire pouvoir instaurer une dynamique de progression permanente et d'apprentissage par la participation à des projets d'amélioration qui ne soient pas réservés à l'encadrement pour éviter cette césure entre concepteurs et exécutants.

Cette pratique, au delà de l'apport concret des exécutants dans les projets auxquels on les associe, constitue une opportunité de reconnaître leur savoir-faire et de développer leur qualification. En ouvrant par là volontairement le champ des métiers de base sur de nouveaux axes de compétences, on apporte une amorce de réponse au blocage des carrières inscrit dans la logique Taylorienne³. Ici, on sera particulièrement attentif au fait que le refus de cette ouverture de la part du management, sera perçu tôt ou tard comme une rupture de contrat et conduira soit à un désengagement, soit à des revendications légitimes en termes de rémunération.

Dans le même esprit, on s'efforcera d'instituer des *réflexes de coopération* entre métiers de base et métiers d'experts. Partant de la constatation que le travail consiste de plus en plus à gérer des interfaces, à réagir vite en cas d'aléa, à intégrer des innovations techniques, l'organisation doit précisément structurer et faciliter les coopérations, là où au contraire la logique fonctionnelle et la division du travail y faisaient obstacle.

L'amélioration continue et la coopération ne peut exister sans une *force d'animation* centrée sur l'apprentissage autour des *événements critiques* pour la performance ou de tout autre projets qui concerne la vie de l'unité. Ceci renvoie au rôle déterminant de l'encadrement de proximité, celui des ingénieurs et agents de maîtrise, appelés à revoir leur rôle de technicien et d'organisateur dans cette nouvelle dynamique : moins prescripteur, plus pédagogue. Dans le vocabulaire anglo-saxon, le mot « *coaching* » illustre particulièrement bien cette attitude.

Dans une unité de fabrication chargée de la gestion d'un processus de transformation en continu, on a fait le constat du poids des interventions de maintenance (plus de 25 interventions par jour et 25 % des coûts, sans compter les manques à produire). La politique de l'entreprise a été de soustraire systématiquement les interventions d'entretien.

En même temps on a ramené les techniciens du service «entretien» sous le chapeau du responsable de l'unité de fabrication. Malgré cela on progresse peu et on a du mal à maîtriser la gestion des interventions. Le débat « maintenance-production » reste ouvert.

Un groupe de travail constitué de fabricants et de techniciens de maintenance est mis en situation d'analyser et de reconfigurer le processus d'intervention depuis la détection d'une anomalie jusqu'à la réception de l'intervention et son enregistrement dans le système de fiabilisation (GMAO). Ce travail met en évidence des gisements de progrès par la responsabilisation plus systématique des opérateurs de fabrication sur la détection des événements, le pré-diagnostic, la formalisation des demandes d'intervention, leur préparation et leur réception.

C'est aussi l'occasion de pointer les moments de coopération indispensables pour y parvenir : de la part des techniciens d'entretien et du chef de quart.

Enfin cela débouche sur des objectifs concrets de formation des opérateurs et d'enrichissement du métier de fabricant; formation à prendre en charge sur le terrain par la maîtrise et les techniciens d'entretien dans le cadre de leur travail quotidien.

On a de cette façon dépassé le cliché de la « relation client-fournisseur » pour mettre en mouvement l'ensemble des acteurs concernés par ce processus, dans une dynamique de progrès. Le fait d'avoir mis l'ensemble des acteurs en situation de conception de leur organisation, notamment les techniciens et agents d'encadrement, les a contraint à faire abstraction de leurs préjugés corporatistes - « les opérateurs n'y arriveront pas, ils sont trop peu qualifiés, cela ne les intéresse pas » - pour découvrir leur rôle incontournable de formateur vis à vis des opérateurs les moins qualifiés.

4 ● Comment le faire ?

En guise de conclusion, listons ici ce qui nous paraît constituer des conditions nécessaires au développement de l'implication gestionnaire dans les organisations qui parient sur la responsabilisation des équipes opérationnelles. Elles résultent des leçons de notre pratique de consultant.

- Se préoccuper à chaque instant de *construire du sens* pour ceux que nous voulons mobiliser, là où il y a trop d'incertitude, de faux discours du management, d'incohérence sociale, d'absence de formulation d'une stratégie crédible ...
- S'appuyer sur *l'encadrement de proximité*, responsables de service, ingénieurs, maîtrise, pour développer et faire vivre dans leurs équipes le système *d'animation de la performance*.
- Définir les objectifs opérationnels et les indicateurs de performance à partir des *processus ou des facteurs* identifiés comme critiques dans la création de valeur à proposer au client.
- Pour piloter, par rapport à ces objectifs, doter les équipes opérationnelles de *systèmes d'information et de mesure simples, accessibles et tenus par eux*; si possible *conçus avec eux*, avant tout pour leur permettre d'agir à leur niveau et non pas uniquement pour les contrôler...
- S'efforcer de *mesurer* moins l'intensité du travail d'une équipe, que sa *contribution à la création de valeur*, qui doit rester le commun dénominateur à tous les niveaux hiérarchiques.
- Banaliser *l'amélioration continue*, les boucles d'évaluation de la performance, de fiabilisation des processus et d'apprentissage organisationnel, là où elles étaient des procédures d'exception, réservées à l'encadrement ou aux experts.
- Faire découvrir à l'encadrement la *posture du coach* pour construire et améliorer le fonctionnement de l'organisation avec les acteurs concernés, plutôt que de se limiter à le prescrire.
- Mettre la hiérarchie en situation de *vraie délégation*, de jouer le *contrat d'objectif* : laissant dans la mesure du possible aux équipes d'exécution une marge de manoeuvre sur le *comment*, sur les moyens, mais en restant exigeant sur le résultat, sanctionnant au besoin les échecs.

- Former collectivement les acteurs, en appliquant des *méthodes pédagogiques de simulation* à partir d'événements réels choisis dans les situations de travail, pour leur criticité dans l'atteinte de la performance.
- Impliquer l'encadrement de proximité dans le *contrôle et la valorisation régulière de la progression* de l'organisation et des hommes: performance réalisée, développement des compétences individuelles et collectives, coopérations transversales au sein des processus, fiabilité du système...
- Développer un autre système de *gestion des Ressources Humaines*, moins lié au poste de travail ou à la fonction exercée, axé au contraire sur les progrès de chacun en matière de *compétences* mises en œuvre, *d'engagement personnel et de contribution au résultat*

Dans un Centre de prestation de services informatiques, appartenant à un Groupe actif dans la grande distribution, on a reconfiguré l'organisation en unités opérationnelles centrées sur les client : conseil - développement - exploitation - réseau - help-desk. Nous avons aidé chaque responsable d'unité à reformuler ses objectifs en termes de qualité de service attendue par les clients (filiales du Groupe) d'une part et en termes de productivité et de synergie du point de vue du Groupe d'autre part. Chaque objectif est assorti d'indicateurs de résultats observables, si possible mesurables; et une sélection de ces indicateurs est reprise au tableau de bord du service.

A un autre horizon, chacun s'est engagé à développer les compétences clé de son personnel et à progresser sur quelques projets explicites qui concernent l'organisation du Centre (normes en matière de conduite de projet, documentation des applications, animation de clubs de compétences ...). L'ensemble de ces objectifs est négocié par chaque responsable avec la Direction, pour constituer en quelque sorte un contrat d'objectif.

Sur cette base, on décide de passer en revue mensuellement les résultats opérationnels et, après chaque semestre, les progrès du personnel et de l'organisation; non pas dans un esprit de contrôle, mais essentiellement d'amélioration.

Malgré l'effort nécessaire et le scepticisme de départ de plus d'un responsable, le système donne rapidement un éclairage nouveau sur l'activité et une vraie base de pilotage pour chacun d'eux et leurs équipes.

● L'émergence d'un autre contrat

Ce que nous avons tenté d'illustrer suggère une remise en cause radicale de la relation entre la hiérarchie et les équipes opérationnelles. Jusqu'il y a peu, l'histoire de l'organisation du travail avait défini clairement les rôles :

- à la hiérarchie de concevoir, de commander et d'assumer le double engagement sur le contrat avec le client et la rémunération de l'actionnaire;
- aux exécutants de faire leur prestations journalières conformément aux instructions et procédures définies par d'autres.

Peu à peu, la complexité des affaires, l'accélération des changements technologiques et les exigences du clients sont devenues telles, que ce contrat n'est plus tenable.

Les responsables n'ont d'autres choix que de faire monter en ligne les équipes opérationnelles et de les conduire à être partie dans l'engagement à satisfaire le client et à maintenir la viabilité économique de leur entreprise.

On cherche donc aujourd'hui à mettre en place un *autre contrat* dans lequel la hiérarchie et les équipes opérationnelles sont solidairement responsables des résultats: à charge pour les acteurs de fixer les nouveaux repères, les modes de coopération et de rétribution qui en rendent les termes équitables pour toutes les parties.

Le poids de l'histoire et des structures sociales, la force des représentations et des intérêts en jeu dans le chef des diverses catégories d'acteurs concernées, expliquent à suffisance les difficultés de cette mutation.

¹ Voir les travaux des auteurs américains Argyris & Schön

² On parle le plus souvent d'unités élémentaires ou d'îlots de responsabilité

³ Progression par la complexité des postes de travail tenu par un opérateur ou un agent d'exécution.

ægist SC

11, Boulevard St Michel
B-1040 BRUXELLES
Tél. 32-2-736 54 87
Fax 32-2-734 59 16

ægist SARL

8, rue du Maréchal de Lattre
F-59800 LILLE
Tél. 33 20 57 22 32
Fax 33 20 30 92 62

STC
europé
Socio-Technical
Consulting network
BRUXELLES, LILLE, GRENOBLE
MILAN, FRANCFORT